

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

A. Kajian Teoritis

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti pekerjaan, perbuatan. Menurut Ruky dalam Supardi kata *performance* memberikan tiga arti yaitu: (1). Prestasi seperti dalam konteks atau kalimat “*high performance car*” atau mobil yang sangat cepat. (2). Pertunjukan, seperti dalam konteks atau kalimat “*Folk dance performance*” atau pertunjukan tari-tarian rakyat. (3). Pelaksanaan tugas, seperti dalam konteks atau kalimat “*in performing his/her duties*” atau dalam pelaksanaan kewajibannya. Kinerja dalam arti di atas dimaksudkan sebagai prestasi kerja. Hasil kerja seseorang dalam periode tertentu jika dibandingkan dengan sasaran, standar yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.¹ Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

¹ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: RajaGrafindo, 2014), hlm. 45

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bernardin dan Russel berpendapat *“performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during time period”*² Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil- hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Smith dalam Mulyasa menyatakan bahwa Kinerja adalah: *output drive from processes, human or otherwise*. Prestasi atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Selanjutnya Mulyasa mengatakan bahwa kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil hasil kerja.³ Islam melalui Al Qur'an memberikan konsep kepada umatnya untuk bekerja dengan giat guna memperoleh prestasi serta memperoleh keseimbangan dalam kehidupannya di dunia dan akhirat sebagaimana disebutkan dalam surat al Qashash 28 : 77 sebagai berikut:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ

Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. Al Qashash 28:77)⁴

² [https // wandhie wordprees. Com](https://wandhie.wordpress.com), diakses tanggal 16 Desember 2017

³ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005), hlm. 136.

⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Al Karim dan Terjemahnya*, (Semarang: PT. Karya Toha Putra,1998), hlm. 779

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Ayat tersebut memberikan petunjuk kepada manusia untuk selalu rajin dan giat dalam melakukan kebaikan dan menjauhi keburukan dalam bentuk apapun. Kita juga diminta untuk selalu berdo'a agar dijauhkan dari hal – hal yang tidak diinginkan. Hal itu bukan berarti kita hanya meminta dan hanya pasrah saja. Akan tetapi seharusnya dengan meminta dijauhkan dari sikap malas, berarti kita harus rajin bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dengan demikian, tercapai kesejahteraan dunia dan kebahagiaan di akhirat.

Dari pendapat dan pengertian ayat di atas dapat disimpulkan bahwa bekerja dengan giat diperintahkan kepada semua manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Jadi, kinerja merupakan suatu konsep yang universal bagi semua manusia. Karena islam merupakan suatu agama yang pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu kehidupan untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar menghasilkan tindakan dan buah yang diinginkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan tersebut.

Suprihanto, dalam Supardi, menjelaskan, bahwa Kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan beberapa kemungkinan, misalnya standar target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.⁵ Robbins dalam Supardi berpendapat lain mengenai kinerja, Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara ability (kemampuan dasar) dengan motivasi, teori tersebut menunjukkan orang yang

⁵ Supardi, *Kinerja Guru*, hlm.47

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

mempunyai kemampuan dasar yang tinggi, tetapi memiliki motivasi yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian pula apabila orang yang memiliki motivasi tinggi tetapi kemampuan rendah maka akan menghasilkan kinerja rendah.⁶ Seseorang dengan kinerja tinggi di samping memiliki kemampuan dasar yang tinggi juga harus memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas.

Mutis, dalam Supardi berpendapat bahwa kinerja dapat diidentifikasi dari beberapa sudut diantaranya: (1). Perusahaan harus dapat menghasilkan barang atau jasa yang semakin meningkat.(2). Pelayanan kepada konsumen makin cepat dan makin efisien, (3). Penekanan biaya produksi sehingga harga pokok penjualan dapat stabil sehingga dapat dirasakan oleh seluruh konsumen, (4). Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan para pekerja agar dapat berinovasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berubah dengan dinamika dan tuntutan zaman.¹²

Kinerja menurut Keith Davis dan John Newstrom adalah telaah dan aplikasi pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak didalam organisasi. Gibson dkk berpendapat bahwa kinerja adalah bidang studi yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin guna mempelajari persepsi individu, nilai- nilai dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dandalam organisasi secara keseluruhan, menganalisa akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi studinya, misi dan sasaran serta

⁶ Ibid

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

strategi. Kinerja adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku (manusia) di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja menurut T.Hani Handoko adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja.⁷ Gugup Kismono mendefinisikan kinerja sebagai pengevaluasian tingkatan prestasi kerja untuk menentukan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan yang dalam hal ini adalah pegawai.⁸

Beberapa ahli mengemukakan pengertian Kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Torrington, *at.all., Performance is getting the organizational processes right, but within the organizational frame work there are the teams, groups and individuals who do work.*⁹ Maksudnya kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Wibowo mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi.¹⁰ Sedangkan menurut Daft, kinerja adalah kemampuan organisasi

⁷ T.Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE.2001).hlm 135

⁸ Gugup Kismono, *Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta: BPEE 2001). hlm 176

⁹ Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, *Human Resource Management*, (New Jersey: Prentice Hall, 2005), hlm. 287.

¹⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi 3 Cet. 3 (Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.,2010), hlm. 7.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.¹¹

Menurut Bernardin dan Russel seperti dikutip Ruky, memberikan pengertian kinerja sebagai berikut: *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”*¹² Kinerja dimaksudkan sebagai prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Bila pengertian kinerja tersebut dibandingkan dengan Torrington dan kawan-kawan, maka Torrington lebih menekankan pada segi perencanaannya, sehingga keluarannya diharapkan akan lebih baik.

Menurut Armstrong, *Performance Management is a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and teams.* Manajemen kinerja adalah proses *systematic* untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim.¹³ Sementara kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.¹⁴ Dengan demikian kinerja manajemen merupakan proses komunikasi terus menerus yang dilakukan antara supervisor dan pegawainya sepanjang tahun. Penekanan Armstrong pada kerja tim, sedangkan

¹¹ Richard L Daft., *Management* (Chicago: The Dryden Press. 2012), hlm. 12.

¹² Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 107.

¹³ Michael Armstrong, *Handbook Of Performance Management*, (United Kingdom: Kogan Page, 2009), hlm. 9.

¹⁴ Ambar Teguh S dan Rosidah., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. (Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu. 2003)., hlm. 223

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penekanan Torrington pada segi perencanaannya, dengan demikian bila kedua teori tersebut digabungkan, maka hasilnya tentu akan lebih baik lagi.

Sedangkan McClelland¹⁵ mendefinisikan kinerja sebagai cerminan dari keseluruhan cara seseorang dalam menetapkan tujuan prestasinya. Seorang karyawan yang baik bekerja dengan perencanaan-perencanaan yang matang sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai. Perbedaan kinerja antara seseorang dengan yang lain dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Maksudnya kinerja manajemen adalah sistem di mana organisasi menetapkan tujuan kerja, menentukan, standar kinerja, menetapkan dan mengevaluasi pekerjaan, memberikan umpan balik kinerja, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dan mendistribusikan penghargaan. Dengan demikian penekanan kinerja lebih pada penghargaan, bila pegawai dinilai baik maka akan diberikan penghargaan oleh organisasi

Menurut Campbell dalam Armstrong, *Performance management is behavior and should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors*.¹⁶ Maksudnya kinerja manajemen adalah perilaku dan harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem. Sedangkan menurut Jessica Bosari, *The performance management process is a method of management design to ensure the organization and all of its components are working together to optimize the*

¹⁵ D.C. Winter McClelland, *Motivation Economic Achievement* (New York: The Free Press, 2001), hlm. 47.

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 11.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organizations goals.¹⁷ Proses manajemen kinerja adalah metode desain manajemen untuk memastikan organisasi dan semua komponennya bekerja sama untuk mengoptimalkan tujuan organisasi. Komponen organisasi termasuk departemen, karyawan, proses, tim, dan aspek lain dari organisasi. Untuk mencapai desain ini, proses manajemen kinerja harus mengatasi kinerja organisasi secara keseluruhan dalam hubungannya dengan komponen. Proses ini membutuhkan beberapa kegiatan yang sedang berlangsung. Ini termasuk mengidentifikasi dan memprioritaskan tujuan, mendefinisikan apa yang merupakan kemajuan menuju tujuan, menetapkan standar untuk mengukur hasil, dan pelacakan kemajuan menuju tujuan. Bila diperhatikan, maka teori dari Jessica Bosari merupakan gabungan dari teori Derek Torrington dan Michael Armstrong, mengingat penekanan Michael Armstrong pada kerja tim, sedangkan penekanan Derek Torrington pada segi perencanaannya.

Menurut Dessler, *Performance management is the continous process identifying measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning their performance with the organizations goals*.¹⁸ Kinerja manajemen adalah proses terus-menerus mengidentifikasi mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Dengan demikian maka antara Garry Dessler dengan Jessica Bosari mempunyai pengertian yang sama tentang kinerja. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo pengertian

¹⁷ Jessica Bosari, Edited By: Bronwyn Harris, Last Modified Date: 01 May 2016, Copyright Protected: Conjecture Corporation.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 335.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

performance sering diartikan sebagai kinerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja tetapi bagaimana proses kerja berlangsung.¹⁹

Menurut Wibowo, Ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja karyawan²⁰, yaitu; 1) Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang berkinerja baik mengharapkan imbalan, walau sekedar pujian. 2) Untuk memuaskan rasa ingin tahu pegawai tentang seberapa baik kinerja pegawai. Seorang pegawai mungkin tidak suka dinilai, tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat. 3) Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang pegawai. Seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila pegawai telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

Sunyoto mengemukakan pengukuran kinerja dapat berfungsi sebagai sasaran dan informasi yang dapat digunakan oleh para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu dan pengukuran ini berfungsi sebagai standar dari sasaran kerja.²¹ Prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui:

- a. Mutu kerja, dalam hal ini berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 2.

²⁰ *Ibid.*, hlm. 3.

²¹ Danang Sunyoto., *Teori, Kuisisioner, dan Proses Analisis Data Prilaku Organisasional*. (Yogyakarta: Penerbit CAPS., 2013), hlm. 18

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Kualitas kerja, berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.
- c. Ketangguhan, berkaitan dengan tingkat kehadiran, pemberian waktu libur dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.
- d. Sikap, merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman, dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Sutrisno²², untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauhmana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah;

1. Hasil kerja, yaitu tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan, yaitu tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

²² Edy Sutrisno., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group, 2012), hlm. 152

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

4. Kecakapan mental, yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap, yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi, yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Sutrisno mengemukakan bahwa pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi organisasi yang bersangkutan.²³ Bidang prestasi kunci tersebut adalah sebagai berikut: a) Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan dilakukan; b) Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja; c) Inisiatif. Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul; d) Kecekatan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada; e) Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan; f) Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

²³ *Ibid.*, hlm. 152-153

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Timple menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dibagi menjadi dua, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.²⁴ Eksternal masalah tingkat kerja (prestasi kerja) terdiri dari enam faktor yaitu lingkungan, perlakuan, manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Sedangkan faktor internal meliputi kemampuan dan keterampilan (*ability*), motivasi dan pengalaman.

Penilaian prestasi menurut Sutrisno,²⁵ merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi. Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Dalam kaitannya dengan pihak penilai, identifikasi berarti bahwa bagaimanapun pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dinilai yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi pegawai yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada tahap observasi.

²⁴ A. Dale Timple, *Kinerja (Performance) Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit PT. Gramedia, 2001), hlm. 19

²⁵ *Ibid.*, hlm. 53

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selanjutnya, proses penilaian prestasi belum berakhir pada saat nilai ditetapkan, melainkan masih perlu dilanjutkan dengan melakukan pengembangan. Ini berarti pihak penilai bukan sekedar melakukan penilaian, memberikan nilai, melainkan juga dapat melakukan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan. Dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai, harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Dalam praktek, interaksi positif yang dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah, ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Bertitik tolak pada penjelasan-penjelasan konsep di atas, maka dapat disintesis bahwa kinerja adalah unjuk kerja yang ditampilkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan indikator sebagai berikut: tanggungjawab, disiplin, inisiatif, kerjasama, dan ketelitian.

2. Aspek-aspek Kinerja

Berdasarkan hasil studi Lazer dan Wikstrom terhadap formulir penilaian kinerja, faktor yang paling umum muncul adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreatifitas, dapat diandalkan, perencanaan,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

komunikasi, kecerdasan(inteligensi), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.²⁶ Aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi:²⁷

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang

²⁶ Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), hlm. 563

²⁷ Ibid, hlm. 564

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*).²⁸

Allen dan Meyer mengusulkan tiga konsep sebagai model dalam komitmen organisasi, yaitu: (1) komitmen afektif (*affective*), (2) komitmen berkelanjutan (*continuance*), dan (3) komitmen normatif (*normative*). Komitmen afektif sebagai keterikatan emosional seseorang pada organisasi, pengenalan organisasi dan pengembangan dalam organisasi. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakannya dalam organisasi yang tidak diperoleh dari organisasi lain, semakin nyaman dan dirasakan tinggi manfaatnya, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya. Komitmen berkelanjutan dapat dinyatakan sebagai fenomena yang terstruktur sebagai hasil dari transaksi pegawai dengan organisasi dan investasi yang diberikan pada organisasi.

Anggota akan mengalkulasikan manfaat dan pengorbanan atas keterlibatannya menjadi anggota suatu organisasi, anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam organisasi jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi. Komitmen normatif merupakan perasaan- perasaan anggota tentang kewajiban yang diberikan kepada organisasi. Sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan terhadap keberadaan organisasi, baik materi maupun non materi, merupakan kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa

²⁸ Diana Sulianti Tobing, "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 11: 1 (Maret, 2009), hlm. 32

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu. Tingkat komitmen normatif yang tinggi mengharuskan anggota mengingat kembali organisasinya.

Affective commitment dibentuk oleh kondisi pekerjaan dan pengharapan yang diperoleh. Tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi tersebut. Continuanse commitment dibentuk oleh kesesuaian gaji dan ketersediaan pekerjaan. Anggota organisasi tetap bertahan pada organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan- keuntungan lain, atau karena anggota tersebut tidak menemukan pekerjaan lain, Normative commitment dibentuk oleh nilai-nilai pribadi dan perasaan wajib.

Keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan, atau merupakan kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan adalah bentuk keterikatan psikologis terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik akan bernilai bagi organisasi, dimana pada gilirannya organisasi memberikan hasil yang diinginkan dan diharapkan oleh karyawan untuk mencapai kepuasan kerja dalam kinerjanya.

Menurut Moelyono Djokosantoso, adanya keterikatan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan melalui model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi atau kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual didukung dengan sumber daya yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individual yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.²⁹

3. Pengertian Efikasi Diri

Keyakinan seseorang dalam hal yang berkaitan dengan efikasi diri mempengaruhi bentuk dan tindakan yang biasanya akan dipilih untuk dilakukan, karena sebanyak apa saja usaha yang mereka berikan ke dalam aktivitas (efikasi diri) ini dan selama apa mereka akan bertahan menghadapi rintangan dan kegagalan serta mengikuti adanya kemunduran. Karena itu setiap aktifitas dalam efikasi diri biasanya terkait dengan sejumlah perkembangan positif dalam kehidupan seseorang.

Aktivitas individu dalam kegiatan sehari-hari tidak hanya disadari oleh pengetahuan, karena terdapat jarak antara yang diketahui dengan tindakannya, untuk itu perlu melibatkan keyakinan dalam diri individu agar tugas dapat diselesaikan dengan baik. Apabila mengetahui aktivitas yang sedang dilakukannya serta dapat menilai bahwa dirinya mampu melakukan aktivitas tersebut dengan baik, maka orang tersebut memiliki keyakinan dalam dirinya.

²⁹ Jhon Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 7

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Efikasi diri merupakan unsur kepribadian yang berkembang melalui pengamatan-pengamatan individu terhadap akibat dari tindakannya dalam situasi tertentu. Persepsi seseorang mengenai dirinya dibentuk selama hidupnya melalui *reward* dan *punishment* dari orang-orang disekitarnya. Unsur penguat (*reward* dan *punishment*) tersebut lama-kelamaan dihayati sehingga terbentuk pengertian dan keyakinan mengenai kemampuan diri. Kemampuan mempersepsikan secara *kognitif* terhadap kemampuan yang dimiliki memunculkan keyakinan atau kemantapan diri yang akan digunakan sebagai landasan bagi individu untuk berusaha semaksimal mungkin mencapai target yang telah ditetapkan.

Albert Bandura menyebutkan satu istilah yang merupakan media perantara antara apa yang diketahui seseorang dengan perilakunya yang nyata yaitu *self efficacy*. Menurut Bandura dalam Schunk menjelaskan “*Self Efficacy is defined as people judgments of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances.*”³⁰ Artinya efikasi diri adalah sebagai penilaian orang tentang kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan aksi yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Luthans, *et.all.* mendefinisikan kepercayaan (atau *self-efficacy*) sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu dalam

³⁰ Dale H. Schunk, Paul R. Pintrich, Judith L. Meece, *Motivation In Education Theory Research and Applications*, (New Jersey, Pearson Education Inc, 2008), hlm. 139.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

konteks tertentu.³¹ *Self-efficacy* mengacu pada penilaian seseorang tentang kemampuannya untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Menurut Barling & Beattie, yang dikutip dalam Axtell & Parker mengatakan bahwa tingkat *self-efficacy* terhadap suatu tugas tertentu akan meningkatkan upaya dan ketekunan terhadap tugas-tugas yang menantang, dengan demikian, meningkatkan kemungkinan tugas-tugas tersebut akan selesai.³² Jadi secara sederhana dapat dikatakan bahwa *self-efficacy* adalah apa yang seorang individu percayai dapat menyelesaikan dengan menggunakan kemampuannya dalam keadaan tertentu.

Self-efficacy adalah keyakinan seseorang terhadap dirinya yang berhubungan dengan kemampuannya dalam mencapai suatu tujuan atau tugas tertentu. Dengan kata lain, orang-orang dengan keyakinan yang kuat akan kemampuannya lebih percaya diri terhadap kapasitasnya melaksanakan suatu perilaku. Keyakinan ini pada gilirannya memberikan pengaruh signifikan terhadap pilihan pribadi, motivasi, pola dan reaksi emosional dalam pencapaian suatu tujuan. Menurut Robbins dan Judge, “*self efficacy (also known as social cognitive theory or social learning theory), refers to an individual’s belief that he or she is capable of performing as task.*”³³ Artinya

³¹ Fred Luthans, Kyli W. Luthans, and Brett C. Luthans, “*Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital*”, Business Horizons 47/1 January-February 2004, hlm.47.

³² Carolyn M. Axtell and Sharon K. Parker, “*Promoting Role Breadth Self-efficacy through Involvement, Work Redesign and Training*”, Human Relations, Volume 56(1) (2003): 113–131

³³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, 2011), hlm. 251.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

efikasi diri diketahui dari teori kognitif sosial atau teori pembelajaran sosial, mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melakukan tugas.

Selanjutnya Kreitner dan Kinicki berpendapat, “*Self efficacy is a person’s belief about his or her chances of successfully accomplishing a specific task.*”³⁴ Artinya efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kesempatan untuk sukses dalam memenuhi tugas khusus. Dalam pandangan umum, karena kemiripannya, konsep *Self-Efficacy* sering disamakan dengan konsep *self-esteem* atau kebanggaan diri. Gist, Schwoerer, & Rosen menjelaskan bahwa;

“*Although somewhat similar, self-efficacy is distinct from self-esteem in that self-esteem refers to a more general level of self-confidence and feelings of adequacy, whereas self-efficacy refers to a person’s belief that he or she can successfully perform a specific task.*”³⁵

Pada tingkat yang lebih umum kebanggaan diri atau *self-esteem* adalah rasa percaya diri dan perasaan kecukupan, sedangkan *self-efficacy* berhubungan dengan keyakinan seseorang tentang keberhasilannya dalam melakukan tugas tertentu. Meskipun konsep ini dapat saling berhubungan, hal ini tidak selalu benar bahwa hubungan positif akan selalu ada di antara kedua konstruks sangat mirip. Dari berbagai pendapat di atas maka dapat disimpulkan efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kesempatan maupun tugas-tugas yang diberikan untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Seseorang yang percaya akan kemampuan dirinya maka

³⁴ Robert Kreitner, Angelo Kenicki, *Organizational Behavior*. Fifth Edition. (New York: Irwin McGraw-Hill, 2001), hlm. 144.

³⁵ M.E. Gist, C. Schwoerer, & B. Rosen, B. “Effects of Alternative Training Methods on Self-Efficacy and Performance in Computer Software Training”. *Journal of Applied Psychology*, 74, (1989). hlm. 884-891

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

akan dapat menyelesaikan kesempatan serta tugas-tugas yang diberikan dengan baik.

Selanjutnya menurut Ivancevich, *"Self efficacy is belief that one perform well in a given situation."*³⁶ Efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap pencapaian kinerja yang baik pada situasi tertentu. Hal lain juga dijelaskan oleh Bandura seperti yang dikutip oleh Santrock, *"Self Efficacy, yakni keyakinan bahwa seseorang bisa menguasai situasi dan menghasilkan hasil positif."*³⁷ Sedangkan menurut Luthans, *et.all.* menyebutkan bahwa;

*"Self Efficacy refers to an individual's conviction (or confidence) about his or her abilities to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action needed to successfully execute a specific task within a given context"*³⁸

Efikasi diri mengacu pada keyakinan individu atau kepercayaan tentang kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif, dan cara tindakan yang diperlukan agar berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu.

Gibson, *et.al.* menyebutkan *"self-efficacy has three dimensions: magnitude, strength and generality"*³⁹ yaitu;

- a) *Magnitude, the level of task difficulty a person believes she can attain.*

Dalam pernyataan tersebut besarnya merujuk pada tingkat kesulitan tugas yang diyakini dapat ditangani olehnya. Individu yang memiliki tingkat efikasi diri tinggi, maka akan melihat diri mereka mampu menyelesaikan

³⁶ John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, (Singapore: McGraw-Hill, 2007), hlm. 218.

³⁷ John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan*, Terjemahan Tri Wibowo BS. (Jakarta: Kencana, 2008), hlm. 523.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 203.

³⁹ *Ibid.*, hlm. 118.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang sulit sekalipun. Sebaliknya individu yang memiliki tingkat efikasi diri yang rendah akan melihat diri mereka hanya mampu menjalankan bentuk-bentuk perilaku yang sederhana dan mudah.

- b) *Strength, referring to the conviction regarding magnitude as strong or weak.*

Dalam pernyataan tersebut kekuatan merujuk pada apakah keyakinan berkenaan dengan besarnya efikasi diri kuat atau lemah. Hal ini mengacu pada besarnya keyakinan individu kuat atau lemah dalam meraih kesuksesan setiap tugas. Individu yang memiliki efikasi diri yang kuat merupakan individu yang dapat beradaptasi secara cepat pada permasalahan yang dihadapi. Individu dengan kekuatan efikasi diri tinggi akan tetap bertahan dengan keyakinan akan kemampuannya yang sudah dimiliki sebelumnya dan sebagai hasilnya mereka akan terus menghadapi masalah apapun dan halangan yang muncul. Individu dengan kekuatan efikasi diri yang rendah akan lebih mudah frustrasi dalam menghadapi berbagai rintangan ataupun hambatan yang muncul dalam pelaksanaan tugasnya.

- c) *Generality, the degree to which the expectation is generalized a cross situations.*

Dalam pernyataan tersebut generalitas menunjukkan seberapa luas situasi dimana keyakinan terhadap kemampuan tersebut berlaku. Generalitas menunjukkan tingkat efikasi diri yang dibatasi dengan situasi-situasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tertentu, beberapa individu percaya bahwa mereka hanya mampu menghasilkan beberapa perilaku tertentu saja. Sementara ada juga individu yang mampu beradaptasi dengan kondisi yang bagaimanapun bentuknya. Prinsip dasar dibalik teori *self-efficacy* adalah bahwa seseorang cenderung terlibat dalam kegiatan yang dia memiliki *self-efficacy* dalam bidang itu, dan lebih kecil kemungkinannya untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan lain yang *self-efficacy*nya kurang.

Menurut Bandura ada empat sumber informasi yang mempengaruhi penilaian seseorang terhadap tingkat *self-efficacy*nya, yakni: a) hasil kinerja (prestasi kinerja), b) pengalaman orang lain (*vicarious experience*), c) persuasi verbal, dan d) umpan balik fisiologis (gairah emosional).⁴⁰ Keempat hal ini akan membantu seseorang menentukan apakah dia percaya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Williams dan Williams mencatat bahwa "individu dengan *self-efficacy* tingkat tinggi memandang tugas sulit sebagai tantangan untuk dikuasai bukan sebagai ancaman yang harus dihindari."⁴¹

Menurut Bandura, hasil kinerja atau pengalaman masa lalu, adalah sumber yang paling penting dari *self-efficacy*. Pengalaman positif dan negatif dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk melakukan tugas yang diberikan. Jika seseorang telah melakukan suatu tugas sebelumnya dengan

⁴⁰ Albert Bandura, *Self-efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4) (New York: Academic Press., 1994), hlm. 25-44

⁴¹ T. Williams & K. Williams, "Self-Efficacy and Performance in Mathematics: Reciprocal Determinism in 33 Nations. *Journal of Educational Psychology*, 102(2), 453-466.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

baik, ia cenderung untuk merasa kompeten untuk melakukan tugas serupa berikutnya.⁴² Pengalaman orang lain-orang dapat mengembangkan *self-efficacy* sendiri melalui pengalaman orang lain. Seseorang dapat melihat orang lain melakukan dan kemudian membandingkan kompetensi sendiri dengan kompetensi orang tersebut. Jika seseorang melihat seseorang yang mirip dengannya berhasil, maka pengalaman tersebut dapat meningkatkan kepercayaan dirinya. Begitu juga sebaliknya, melihat seseorang yang sama dengannya gagal, dapat menurunkan *self-efficacy*nya. Program mentoring di tempat kerja, di mana seseorang dipasangkan dengan seseorang yang berhasil, mengadopsi prinsip ini. Persuasi verbal-*self-efficacy* juga dipengaruhi oleh dorongan atau cemoohan (*discouragement*) tentang kinerja seseorang. Seorang atasan yang menggunakan persuasif verbal yang positif dapat mengarahkan seseorang untuk berusaha lebih baik, begitu juga sebaliknya dapat menyebabkan keraguan bawahan tentang *self-efficacy*nya sehingga peluang untuk keberhasilan lebih rendah.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa teori *self-efficacy* menunjukkan bahwa meningkatkan *self-efficacy* pegawai akan meningkatkan motivasi dan kinerja. Hal ini disebabkan karena motivasi dan kinerja ditentukan oleh seberapa sukses orang percaya bahwa mereka dapat melakukan. Hal ini sangat berguna di tempat kerja karena organisasi dapat mengembangkan dan meningkatkan keyakinan *self-efficacy* pada pegawainya

⁴² *Ibid.*, hlm. 27

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan berfokus pada empat sumber utama seperti diuraikan diatas. Memanfaatkan sumber *self-efficacy* (hasil kinerja, pengalaman orang lain, persuasi verbal, dan gairah emosional) dapat meningkatkan upaya pegawai, ketekunan, penetapan tujuan, dan kinerja dalam tugas-tugas tertentu.

Menurut teori kognitif sosial keyakinan atas *self-efficacy* memiliki variasi dalam tiga dimensi: a) tingkat atau besarnya (level tertentu kesulitan tugas), b) kekuatan (kepastian berhasil dalam melakukan tugas yang memiliki tingkat kesulitan tertentu), dan c) generalitas (sejauh mana besar dan kuatnya keyakinan menggeneralisasi seluruh tugas dan situasi).⁴³ Menurut Bakker, salah satu pendorong keterikatan adalah sumberdaya pribadi sebagai modal psikologis (*psychological capital*) disamping faktor sumberdaya pekerjaan.⁴⁴

Modal psikologis (*PsyCap*) didefinisikan oleh Luthans, *et.al.*,⁴⁵ sebagai keadaan pengembangan psikologis positif yang ditandai dengan: a) memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*) untuk mengambil dan mencurahkan upaya untuk sukses dalam tugas yang menantang, b) membuat atribusi positif (optimisme) tentang sukses sekarang dan di masa depan, c) gigih terhadap tujuan, dan bila perlu, mengarahkan dirinya ke tujuan (harapan) untuk berhasil, dan c) ketika dilanda oleh masalah dan kesulitan, mempertahankan dan memantul kembali dan bahkan lebih (ketahanan) untuk mencapai keberhasilan. Luthans mengatakan mengapa modal psikologis berhubungan dengan keterikatan kerja. Pegawai yang memiliki modal psikologis tinggi

⁴³ *Ibid.*, hlm. 30-33

⁴⁴ Bakker, *op.cit.*, hlm. 232

⁴⁵ Luthan, *et.al.*, *op.cit.*, hlm. 13.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ditandai dengan kegigihan dan ketekunannya, didorong oleh keyakinannya terhadap kesuksesan pada masa depan.

Setiap orang dalam melakukan tindakan bergantung pada keadaan sekitar (lingkungan), termasuk juga tentang keyakinan dalam diri seseorang tentang kemampuan dan ketidakmampuan untuk melakukan suatu tindakan. Keyakinan inilah yang nantinya membawa perubahan terhadap lingkungan setelah adanya tindakan. Keyakinan setiap orang bahwa dapat menguasai sebuah situasi yang dapat menghasilkan keluaran yang positif tentunya memberikan pengaruh terhadap perilaku seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Pengaruh yang ditimbulkan dari adanya efikasi akan membuat seseorang memiliki kebiasaan yang baik.

Efikasi diri berbeda dengan cita-cita, dimana cita-cita adalah hal yang seharusnya akan dicapai sementara efikasi diri adalah penilaian kemampuan diri, dimana seseorang mempunyai keyakinan pada dirinya untuk melakukan sesuatu hal dengan baik, maka orang tersebut akan berusaha melakukan hal tersebut dengan sebaik mungkin. Efikasi diri pada situasi yang berbeda biasanya bergantung pada, (1) kemampuan yang dituntut oleh situasi yang berbeda itu, (2) kehadiran orang lain, khususnya saingan dalam situasi itu, (3) keadaan fisiologis dan emosional, kelelahan, kecemasan, apatis, murung. Orang yang yakin dapat melakukan sesuatu yang memiliki potensi untuk mengubah kejadian pada lingkungannya, akan lebih mungkin untuk bertindak

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

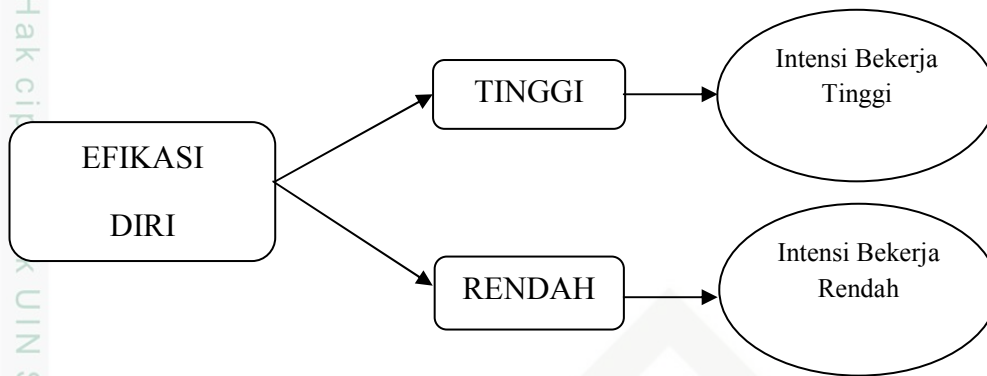
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan lebih mungkin untuk menjadi sukses daripada orang yang memiliki efikasi diri yang rendah.

Sementara efikasi diri melakukan pekerjaan sebagai seorang pegawai adalah bagaimana seseorang dapat bertanggung jawab dengan apa yang dilakukan agar tercipta sesuatu yang baru dan berbeda, maka memerlukan keyakinan dalam diri untuk berusaha. Seseorang harus mampu mengembangkan diri untuk meningkatkan kualitas dirinya dan yakin memiliki kemampuan tersebut, mampu berusaha akan lebih mungkin bertindak dan menjadikan dirinya sukses dari orang lain yang tidak memiliki keyakinan untuk berusaha. Efikasi dalam bekerja memiliki perbedaan antar tiap orang, dimana efikasi bekerja tergantung dari diri sendiri dan kondisi lingkungan sekitar. Seberapa besar usaha yang akan dilakukan dan seberapa lama seseorang dapat bertahan dalam menghadapi hambatan di depan ditentukan dari cara memahami dan memikirkan terhadap efikasi diri

Efikasi diri yang berbeda-beda pada tiap orang akan mempengaruhi hasil yang akan dicapai, tetapi hal ini juga tergantung dari proses pencapaiannya. Karena semakin sulit tugas yang dikerjakannya, keberhasilan akan membuat efikasi semakin tinggi, kerja sendiri akan lebih meningkatkan efikasi dibanding kerja kelompok dan dibantu orang lain. Kegagalan menurunkan efikasi kalau seseorang merasa sudah berusaha sebaik mungkin.



Gambar. 2.1
Pengembangan Model Efikasi Diri

Berdasarkan teori dan penjelasan di atas, maka dapat disintesis bahwa *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang terhadap dirinya yang berhubungan dengan kemampuannya dalam mencapai suatu tujuan atau tugas tertentu. Dalam hal ini kemampuan dan keyakinan yang ada dalam diri untuk dikembangkan mencapai kesuksesan. Adapun indikator yang mengukurnya adalah 1) mampu menyelesaikan tugas yang sulit, 2) keyakinan dalam meraih kesuksesan, dan 3) keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki.

4. Pengertian Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai bermula dari dorongan individu untuk mempelajari kewenangan yang ada padanya, yang mana nilai itu secara sedikit demi sedikit menggambarkan perilaku psikologis dan sikap (*attitude*) dalam partisipasi pegawai yang secara otomatis merupakan alat pelengkap bagi organisasi. Pegawai yang bekerja di suatu organisasi atau lembaga, di manapun ia bekerja atau berkarya biasanya memperlihatkan kesetiaan atau loyalitas pada organisasi tempatnya bekerja. Loyalitas ditentukan pula oleh

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kondisi apakah pegawai tersebut memperoleh kepuasan dalam menjalankan tugas pekerjaannya dan menyukai lingkungan kerjanya.

Menurut Schein, agar pegawai dapat melepaskan diri dari keterbatasan organisasi secara berangsur-angsur, pimpinan harus dapat mengatasi keterbatasan itu dengan menciptakan kenyamanan dan loyalitas kerja. “Loyalitas kerja pegawai dibentuk dengan memberikan tanggung jawab secara profesional sesuai sisi kemanusiaannya”.⁴⁶ Maksudnya, pegawai di dalam suatu organisasi, baik organisasi profesi bisnis maupun yang sifatnya sosial harus dapat membentuk loyalitas di dalam organisasi. Jika loyalitas ini tidak terjadi akan mengakibatkan *turn-over* (perpindahan/ keluaran) pegawai yang tinggi, terjadi biaya tinggi dan akan selalu melakukan perekrutan/pelatihan pegawai baru sebagai pengganti pegawai yang keluar. Kaitannya kepada perencanaan sumber daya manusia untuk kaderisasi atau promosi di dalam organisasi menjadi tidak lancar. Mengisi dan mengoreksi setiap jabatan pada setiap jenjang manajemen harus merekrut pegawai dari luar sub unit organisasi, yang pada akhirnya jika pegawai tidak loyal kepada organisasi, maka organisasi akan sulit untuk berkembang sesuai dengan visi maupun misi organisasi. Menurut Schein, pimpinan organisasi sudah harus meletakkan loyalitas pegawai sebagai dasar untuk mengatasi keterbatasan organisasi secara bertahap.

Tinjauan ini memperkirakan bahwa pegawai menjadi loyal karena aspek kognitifnya, kemudian pada afektif, dan akhirnya aspek konatif. Ketiga

⁴⁶ Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publisher, 1992), hlm. 387.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

aspek itu harus selaras, meskipun banyak literatur memperlihatkan tidak semua kasus loyalitas mengalami hal yang sama.⁴⁷

1) *Tahap pertama : loyalitas Kognitif*

Pegawai yang mempunyai loyalitas tahap pertama menggunakan basis informasi yang secara memaksa menunjukkan suatu keadaan organisasi tanpa melihat kepada organisasi yang lain. Jadi, loyalitasnya hanya didasarkan pada kognisi saja. Apakah ini merupakan loyalitas yang kuat? Dalam kenyataan tidak demikian karena organisasi lain belum diketahui informasinya. Jadi organisasi harus memiliki alasan yang lebih kuat agar pegawai tetap loyal.

2) *Tahap kedua : Loyalitas Afektif*

Loyalitas tahap kedua didasarkan pada aspek afektif pegawai. Sikap merupakan fungsi dari kognisi (pengharapan) pada periode awal dan merupakan fungsi dari sikap sebelum menambah kepuasan di periode berikutnya yang menurut model matematis Johnson, Anderson dan Fornell, bahwa kepuasan itu merupakan konstruk kumulatif yang dimodel sebagai model dinamis kepuasan.⁴⁸

3) *Tahap ketiga : Loyalitas Konatif*

Dimensi konatif (niat melakukan) yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan afek terhadap organisasi. Konasi menunjukkan suatu niat atau komitmen untuk melakukan sesuatu ke arah suatu tujuan tertentu. Loyalitas

⁴⁷ Basu Swasta, Dharmamesta, *Loyalitas Pelanggan: Sebuah Kajian Konseptual sebagai Panduan bagi Peneliti*, (Yogyakarta : Universitas Gajah Mada, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, 1999), Vol. 14, No. 3, hlm. 73.

⁴⁸ *Ibid.*, hlm. 78.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

konatif merupakan suatu kondisi loyal yang mencakup komitmen mendalam untuk melakukan pekerjaan, sebagai contoh penelitian Crosby dan Taylot yang menggunakan model runtutan sikap: *keyakinan* → *sikap* → *niat*, untuk memperlihatkan bagaimana komitmen melakukan (niat) menyebabkan preferensi pemilih tetap stabil selama waktu tertentu. Afeksi hanya menunjukkan kecenderungan motivasional sedangkan komitmen melaksanakan menunjukkan suatu keinginan untuk menjalankan tindakan. Untuk melengkapi runtutan loyalitas, satu tahap lagi ditambah pada model kognitif – afektif – konasi, yaitu loyalitas tindakan.

4) Tahap keempat : Loyalitas Tindakan

Menurut Crosby, Taylot (1983) dalam urutan kontrol tindakan, niat yang diikuti oleh motivasi, merupakan kondisi yang mengarah kepada kesiapan bertindak dan pada keinginan untuk mengatasi hambatan untuk mencapai tindakan tersebut. Tindakan merupakan hasil dari pertemuan dua kondisi tersebut. Dengan kata lain tindakan mendatang sangat didukung oleh pengalaman mencapai sesuatu dan penyelesaian hambatan.

Aeker mengemukakan bahwa tingkatan loyalitas menggambarkan, bagaimana peranan dari suatu organisasi dapat membedakan serta menerapkan dasar tujuan pengelolaan untuk pengembangan. Tingkatan paling rendah dari loyalitas adalah membedakan tempat kerja dengan beberapa tempat kerja lainnya. Tingkatan kedua yaitu pegawai merasa puas atas pelayanan yang diberikan organisasi. Tingkatan ketiga adalah secara konsisten memberikan kepuasan atas layanan terhadap pegawai. Tingkatan

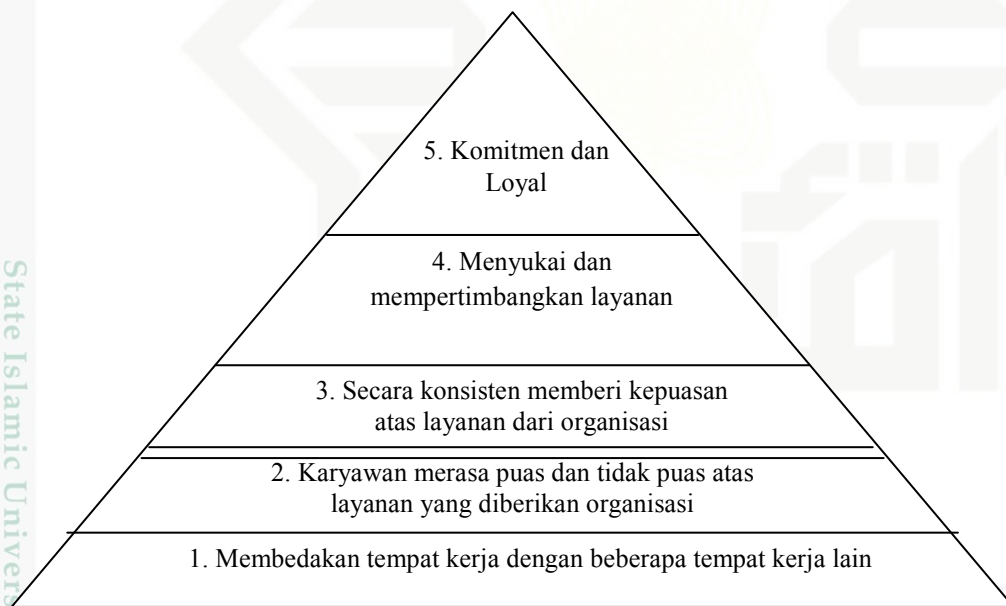
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keempat adalah pegawai sudah menyukai dan mempertimbangkan layanan yang diberikan organisasi kepadanya. Tingkatan paling tinggi, adalah pegawai mempunyai komitmen dan loyal terhadap organisasi, sebagai akibat layanan yang diberikan organisasi kepada pegawainya.⁴⁹ Artinya loyalitas terbentuk melalui proses bertahap, makin lama seseorang pegawai bekerja di suatu organisasi ada kecenderungan loyalitas ini makin meningkat sesuai dengan tingkatan-tingkatan pembentukan loyalitas, mulai dari membandingkan tempat kerja, sampai memperoleh kepuasan atas layanan serta keamanan yang diberikan organisasi secara berkelanjutan.



Gambar 2.2
Piramida Loyalitas

Sumber: David A. Aaker; *Managing Brand Equity: Capitalizing on Value of Brand Name* (New York: Simon dan Schuster Inc., 1991), h. 39.

⁴⁹ David A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on Value of Brand Name* (New York: Simon dan Schuster Inc., 1991), hlm. 39.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam manajemen loyalitas menurut gambaran Aeker di atas, loyalitas terbentuk setelah melalui eskalasi bertahap mulai dari pegawai membedakan tempat kerja dengan beberapa tempat kerja lain, sampai kepada tahap pegawai mempunyai komitmen dan loyal kepada pekerjaannya. Setiap pegawai yang dapat memberikan pengalaman terbaik dalam bekerja kepada organisasi akan mendapat kepercayaan dari organisasi, dan sebaliknya pegawai akan percaya kepada organisasi, selanjutnya diikuti dengan sikap positif organisasi kepada pegawai, akan dibarengi sikap dari pegawai positif terhadap organisasi. Jika proses ini berlangsung, pada akhirnya akan terbentuk loyalitas dari pegawai tersebut.

Penelitian Simon, menyatakan bahwa loyalitas mempunyai dua fungsi: *Pertama*, sebagai alat pelengkap untuk melayani pencapaian sasaran; *Kedua*, sebagai alat untuk meningkatkan pengembangan organisasi itu sendiri. Nilai dan sasaran menuntun individu mengambil keputusan dalam organisasi secara keseluruhan dalam mencapai nilai dan sasaran organisasi. Nilai dan sasaran tersebut menjadi pendorong bagi individu dalam mempelajari kewenangannya. Nilai dan sasaran berkaitan dengan nilai yang secara berangsur-angsur akan terbentuk di dalam “internalisasi” diri individu dan mengikuti faktor psikologis dari sikap dan partisipasi individu di dalam organisasi.⁵⁰ Maksudnya adalah, nilai dan sasaran sangat menentukan bagi individu dan organisasi di dalam menciptakan loyalitas

⁵⁰ Herbert A. Simon, *Administratif Behavior* (New York: MacMillan Publisher Co., 1996), hlm. 198.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pegawai. Apabila nilai dan sasaran organisasi itu sesuai dengan yang diinginkan individu pengaruhnya akan sangat kuat dan secara berangsur-angsur dapat menciptakan loyalitas di dalam organisasi, sebagai akibat adanya internalisasi nilai dan sasaran di dalam diri individu yang terbentuk di dalam organisasi.

Menurut Rue, loyalitas adalah hasil supervisi atasan di dalam membentuk tindakan bawahannya sebagai dedikasi terhadap pencapaian sasaran dan pemenuhan kebutuhan pegawai, organisasi, keluarga atau lain-lainnya.⁵¹ Maksudnya menyatakan bahwa kualitas supervisi pimpinan sangat mempengaruhi bagaimana pegawai pada tingkat manajemen bawah dapat menciptakan komitmen, keahlian serta pengetahuan umum. Hal ini sangat berpengaruh terhadap pegawai di dalam mencapai pernyataan sasaran secara positif.

Fungsi supervisi dari pimpinan organisasi seperti pengarahan (*directing*) dan penempatan (*staffing*) pegawai akan sangat berpengaruh dalam pemahaman dan pelaksanaan tugas bagi setiap pegawai. Pengarahan merupakan proses bimbingan pimpinan dalam menyiapkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya secara baik sesuai dengan perencanaan, dan tujuan agar diperoleh kinerja yang maksimal. Apabila kondisi kinerja belum maksimal, peran bimbingan pimpinan organisasi akan sangat bermanfaat untuk memotivasi pegawai tersebut untuk lebih giat bekerja. Proses

⁵¹ Leslie W. Rue, *Supervision, Key Link to Productivity* (USA: Time's Mirror Books, 1996), hlm. 67.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

pengarahan yang dimaksud adalah, mulai dengan penilaian prestasi dan kemampuan pegawai (*skill ability*), penilaian kapasitas kerja (*load capacity*), perencanaan yang fleksibel (*flexibility plans*). Kemampuan pegawai `perlu pengarahan agar lebih mengetahui dan menguasai teknik pelaksanaan pekerjaan yang akan dilakukan sesuai dengan wewenangnya. Sedang proses penempatan merupakan tugas supervisi pimpinan organisasi terhadap pegawai dalam menempatkan pegawai, agar selaras antara kemampuan terbaik pegawai dengan penempatannya di dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas wewenangnya (*the right man on the right place*). Dengan kata lain, fungsi supervisi dari pimpinan organisasi kepada pegawai, akan dapat memberi kepuasan tersendiri bagi pegawai bawahannya, sehingga pegawai akan menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap pencapaian sasaran organisasi serta sekaligus pemenuhan kebutuhan pegawai.

Menurut konsep perilaku pengorganisasian (*organizational behavior*) yang diuraikan Robbins, loyalitas merupakan kemauan setiap pegawai sebagai anggota organisasi dalam menjaga serta mengamankan organisasi.⁵² Maksudnya adalah, bahwa setiap pegawai dapat mencurahkan segala upaya dan dayanya untuk menjaga kondisi agar tetap produktif secara efisien dan efektif. Upaya itu mencakup penggunaan kompetensi, integritas, konsistensi, keterbukaan dari pegawai dalam usaha menjaga dan

⁵² Stephen P. Robbin, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall Inc., 2001), hlm. 294.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengamankan organisasi dari hal-hal yang akan mengganggu atau merusak kelangsungan hidup organisasi.

Tugas dan pekerjaan pegawai dilakukan berdasarkan uraian tugas (*job description*) yang ada padanya, menjadi acuan patokan (*benchmarking*) yang sudah menjadi komitmen antara pegawai dengan organisasi. Praktek ini dalam perencanaan organisasi modern menjadi filosofi dari total kualitas manajemen (*total quality management*). Tujuannya untuk menjaga tingkat kesalahan nol (*zero defect*), bila terjadi kesalahan segera harus diatasi, sehingga menciptakan layanan berkualitas tinggi secara terus-menerus (*continues improvement*).

Berdasarkan penjelasan dan teori-teori yang sudah dijelaskan di atas, maka dapat disintesakan bahwa loyalitas pegawai adalah ungkapan sikap setia dan perilaku patuh dalam menjaga dan memelihara organisasi agar tetap berjalan secara berkesinambungan, sesuai tujuan organisasi. Loyalitas mempunyai indikator yaitu: (1) Berjanji setia, menjaga kesetiaan terhadap organisasi seperti jaga diri sendiri, memelihara organisasi seperti memelihara diri sendiri, serta kebanggaan pada organisasi. (2) Berperilaku patuh, perilaku patuh memberikan pengharapan bahwa organisasi dapat mensejahterakan karyawan. (3) Berkelanjutan sikap setia dan patuh. (4) Adanya keterbukaan, persepsi pegawai atas organisasi diikrarkan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Pengertian Komitmen Organisasi

Seorang pegawai yang semula kurang memiliki komitmen berorganisasi, namun setelah bekerja ternyata selain mendapat imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ada hal-hal yang menarik dan memberi kepuasan kepada para pegawai. Hal itu akan memupuk berkembangnya komitmen pada organisasi. Apalagi jika banyak hal yang dapat memberikan kesejahteraan, jaminan keamanan, misalnya ada koperasi, ada fasilitas transportasi, ada fasilitas yang mendukung kegiatan kerja sehingga dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Namun juga sebaliknya jika iklim organisasi kerja dalam perusahaan tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka komitmen terhadap organisasi menjadi makin luntur atau bahkan tempat bekerjanya dijelek-jelekkan sehingga dapat menimbulkan kerawanan sosial dalam organisasi kerja, seperti menimbulkan mogok kerja, demonstrasi, pengunduran diri dan sebagainya.

Secara definisi komitmen organisasi terkait dengan kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu.⁵³ Secara umum komitmen organisasi mencakup tiga hal, yaitu: *pertama*, kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi; *kedua*, kemauan kuat atau sungguh-sungguh pada kepentingan organisasi; *ketiga*, keinginan kuat untuk terus-menerus atau selalu menjadi anggota organisasi. Menurut Ordine komitmen

⁵³ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM.*, Cet.2 (Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar., 2014), hlm. 102.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

adalah kondisi psikologis yang menunjukkan kehendak serius melakukan tindakan.⁵⁴ Sedangkan Stout and Walker mengemukakan bahwa komitmen adalah menemukan suatu tujuan khusus yang diinginkan sehingga seseorang mau memberikan waktu, energi dan kemampuan untuk membantu mendapatkannya.⁵⁵

Dari pendapat tersebut diperoleh gambaran bahwa kata komitmen berkaitan dengan hasil dari target orang yang secara internal setuju dengan suatu keputusan atau permintaan dari pihak tertentu dan berusaha sekuat tenaga untuk melaksanakan permintaan atau mengimplementasikan dari keputusan itu.

Menurut Colquitt “*Organizational Commitment is defined as desire on the part of employee to remain a member of organization* (Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai bagian dari keinginan pegawai untuk tetap menjadi anggota dari organisasi).⁵⁶ Dalam menjalankan tugas sehari-harinya pegawai harus mengikuti koridor peraturan yang ada di dalam organisasi. Selama peraturan-peraturan yang ada di dalam organisasi dijalankan sesuai dengan komitmen yang tinggi baik dari pihak pimpinan maupun dari pihak pegawai, maka hal ini akan berakumulasi pada hasil akhir yang baik terhadap kinerja organisasi. Terbentuknya suatu komitmen yang tinggi pada dasarnya

⁵⁴ George S. Ordine, *The Human Side of Management: Management Integrational Self Control* (San Diego California: University Associates Inc. in Association with Lexington Books, 2000), hlm. 205-207.

⁵⁵ Kenneth Stout, Allan Walker, *Teams, Teamwork & Teambuilding The Manager Guide to Teams in Organization* (Singapore: Prentice-Hall, 2005), hlm. 123.

⁵⁶ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York : McGraw – Hill Companies, Inc 2009), hlm. 64

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dari komitmen organisasi kepada pegawainya. Artinya komitmen membutuhkan suatu sikap dari setiap anggota yang ada di dalam suatu organisasi berupa keikutsertaannya pada tujuan organisasi yang akan dicapai. Menurut Steers dan Porter bahwa "apabila kesepakatan kedua belah pihak dapat dilaksanakan secara adil maka akan menumbuhkan komitmen yang tinggi dari bawahan terhadap organisasi kerjanya, yang akhirnya merangsang bawahan untuk bekerja dengan baik dan mampu bersaing dalam kondisi persaingan yang sangat ketat".⁵⁷

Konsep komitmen pada dasarnya merupakan rasa menyatu, terikat, dan loyal yang diungkapkan pegawai terhadap perusahaan. Pada pembahasan ini konsep komitmen lebih diarahkan pada komitmen suatu organisasi, "komitmen organisasi merefleksikan seberapa besar individu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Individu yang bersangkutan tidak menghendaki untuk meninggalkan organisasi tersebut".⁵⁸ Untuk lebih jelasnya, maka diperlukan suatu motif seseorang dalam membentuk komitmennya yaitu: a) Orientasi, memihak kepada yang bertaruh (*side-beis orientation*), menitikberatkan bahwa seseorang individu akan kehilangan investasi yang sudah terakumulasi bila ia meninggalkan organisasi, b) Orientasi sama dan sebangun dengan tujuan (*goall congruence orientation*), difokuskan pada derajat seseorang dalam mengidentifikasikan dengan sebuah organisasi. Kondisi seperti ini memperlihatkan bahwa

⁵⁷ Richard M. Steers dan Payaman W. Porter, *Motivation and Work Behavior* (New York: McGraw-Hill, Inc., 2006), hlm. 324.

⁵⁸ Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizational Understanding and Managing The Human Side of Work* (The United States of America: A Division of Simon & Schuster, Inc., 2003), hlm. 171.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

komitmen organisasional berasal dari tiga faktor, yaitu: 1) Diterimanya tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2) Keinginan untuk menolong organisasi mencapai tujuan-tujuannya dan, 3) Keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi.⁵⁹

Ada dua dasar-dasar komitmen organisasi yang dapat diidentifikasi, yaitu komitmen yang berkesinambungan dan komitmen efektif. Komitmen yang berkesinambungan adalah yang didasarkan pada kecenderungan keinginan karyawan untuk terus-menerus bekerja pada organisasi, karena karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaan lain. Komitmen efektif menunjukkan pada kekuatan diri keinginan karyawan untuk terus-menerus bekerja pada organisasi, karena menyetujui dan menginginkan bekerja pada organisasi.⁶⁰

Pengelompokan komitmen yang berbeda diungkapkan oleh Steers and Porter, yaitu: Komitmen sebagai sikap dan komitmen sebagai perilaku. Komitmen sebagai sikap merupakan suatu usaha individu untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya, dan tetap ingin menjadi anggota organisasi agar mendapat tujuan itu. Komitmen sebagai perilaku merupakan perilaku dirinya pada organisasi dalam mendukung tujuan organisasi.

Keinginan individu bersumber pada kebutuhan masing-masing individu. Kebutuhan pokok individu walaupun pada dasarnya terdapat persamaan antara pekerja yang satu dengan yang lain namun yang lazimnya

⁵⁹ *Ibid.*, hlm. 174-75

⁶⁰ *Ibid.*, hlm. 175

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berbeda satu sama lain. Sepanjang mengenai kebutuhan dan keinginan yang tidak dapat dipenuhi seseorang manusia berusaha mencapainya dengan bekerjasama dimulai karir seseorang sebagai anggota organisasi.

Pada dimensi lain komitmen merupakan suatu penekanan dari para anggota kelompok atau organisasinya sendiri sebagai: a) pusat perhatian, b) perhatian utamanya dalam menjalankan pekerjaannya, c) penjagaan mengenai hasil dan bagaimana perkembangan pekerjaan kelompok, d) pengambilan secara cermat terhadap pengorbanan seseorang jika team tidak mendapatkan tujuan yang diharapkan, e) penetapan pencapaian tujuan, f) pemahaman yang sama, dan g) tidak mudah menyerah.⁶¹

Perhatian terhadap pentingnya komitmen dalam organisasi telah berkembang menjadi dua aliran pemikiran. Aliran pemikiran pertama adalah pendekatan dari kontrol ke pendekatan komitmen yang dipelopori oleh Walton, yaitu melihat strategi komitmen sebagai suatu pendekatan yang lebih bersifat imbalan pada pengelolaan sumber daya manusia. Menurut aliran pertama ini bahwa kinerja pegawai meningkat jika pendekatan yang pada kontrol dihilangkan dalam mengelola pegawai dan diganti dengan strategi komitmen. Aliran pemikiran kedua adalah keunggulan bangsa Jepang yang telah sukses memotivasi pegawai dengan mendapatkan komitmen yang penuh dari pegawai terhadap nilai-nilai organisasi, yang mana pendekatan ini disebut juga *hearts dan minds approach*.⁶²

⁶¹ Denis C. Kinlaw, *Developing Superior Work Team* (San Diego: University Associates, Inc. 2007), hlm. 117

⁶² *Ibid.*, hlm. 174-175

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas di mana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi.⁶³

Komitmen menurut Walker adalah “*Commitment is the willingness of people to stay with the organization and contribute energetically to the achievement of share objective* (keinginan seseorang untuk berada dalam suatu organisasi dan berkontribusi secara enerjik untuk bersama-sama mencapai keberhasilan)”.⁶⁴ Menurut Dwyer “komitmen adalah suatu janji yang tegas dan bersifat formal untuk mencapai suatu target perilaku khusus”.⁶⁵

Dari definisi-definisi di atas dapat dijelaskan bahwa seseorang harus konsisten dalam sebuah aktifitas organisasi sehingga akan menjadi sebuah tuntutan kesungguhan dalam berkontribusi segala kemampuan dan

⁶³ John P. Meyer & N. J. Allen, *Commitment in the workplace theory research and application* (California: Sage Publications, 2007), hlm. 226..

⁶⁴ James W. Walker, *Human Resource Strategy* (Singapura: McGraw-Hill. Inc, 2002), hlm. 87

⁶⁵ William O. Dwyer, *Critical Review Of Behavior Inventions to preserve the Environment* (New Delhi: Sage Publications, 2003), hlm. 281.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kelebihan potensi untuk suatu keberhasilan organisasi tersebut. Keterlibatan yang aktif dari semua anggota dalam proses perubahan penting untuk menciptakan iklim yang kondusif, anggota dilibatkan dalam berbagai kegiatan sehingga anggota akan lebih komit dalam melaksanakan keputusan-keputusan dengan sebaik-baiknya. Suasana yang menyenangkan dalam berkomunikasi akan membuat anggota merasa betah dan dapat menyerap sebagian besar pendapatan yang mendukung kemajuan individu maupun kemajuan organisasi. Schatz menegaskan bahwa "dalam memperbaiki komitmen, dengan petunjuk dan pengarahan dari pimpinan, karyawan dapat bekerjasama dengan minat bersama. Hal ini juga untuk dapat menimbulkan perasaan keterlibatan dan kepemilikan yang menciptakan kepuasan untuk semua karyawan dalam organisasi".⁶⁶

Dengan diberikannya kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan ide-ide, maka anggota akan bertambah keyakinannya dalam melaksanakan tujuan-tujuan organisasi. Kepercayaan kepada dirinya sendiri bertambah sehingga anggota tersebut akan bertambah semangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan diberikannya kesempatan-kesempatan untuk mengembangkan inovasi dan perkembangan, membuat anggota lebih bergairah dan senang bekerja karena adanya kepuasan apalagi jika ide-ide anggota menghasilkan hasil nyata yang mendukung kemajuan organisasi.

Luthans menyebutkan ada beberapa definisi dan ukuran dari keberadaan komitmen organisasi, definisi itu adalah: 1) suatu hasrat atau

⁶⁶ Kenneth Schatz and Linda Schatz, *Managing by Influence* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2006), hlm. 15.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keinginan yang kuat untuk menetapkan anggota terhadap keutamaan atau tujuan dalam organisasi, 2) sebuah keinginan untuk berusaha meningkatkan usaha atau prestasi untuk kepentingan organisasi, 3) suatu batas kepercayaan dan penerimaan terhadap penghargaan dan tujuan dari organisasi.⁶⁷

Sementara Koontz berpendapat “*Logical Planning encompasses a period of time in the future necessary to foresee as well as possible, the fulfillment of commitments involved in a decision made today* (sebuah perencanaan jangka panjang sebenarnya bukanlah perencanaan untuk pengambilan keputusan di masa depan, melainkan sebuah perencanaan terhadap dampak-dampak keputusan-keputusan yang diambil hari ini untuk masa yang akan datang).⁶⁸

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi.

Robbins dan Judge merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*.⁶⁹ Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini

⁶⁷ Fred Luthans, *Organization Behavior* (Singapura: McGraw-Hill International Editor, 2005), hlm. 130.

⁶⁸ *Ibid.*, hlm. 225.

⁶⁹ Stephen P. Robbins & Timothy Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2011) hlm. 111

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

1. *Affective commitment*

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

2. *Continuance commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. *Normative commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing memiliki pola perkembangan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tersendiri.⁷⁰ Ada beberapa penelitian mengenai *antecedents* dari *affective commitment*. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar.

Ketiga kategori tersebut yaitu :

- a. **Karakteristik Organisasi.** Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu..
- b. **Karakteristik Individu.** Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender mempengaruhi *affective commitment*, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian. Selain itu usia juga mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri, *organizational tenure*, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.
- c. **Pengalaman Kerja.** Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment* antara lain *Job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu. Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu peran individu dalam organisasi tersebut dan hubungannya dengan atasan.

Continuance commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan

⁷⁰ *Ibid.*, hlm. 111-114.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu. *Normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu *normative commitment* juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali. Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya. Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan timbal balik memberi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi. Yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis; dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi.

Variabel *disposisional* mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Hal-hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik. Selain itu kebutuhan untuk berafiliasi dan persepsi individu mengenai

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kompetensinya sendiri juga tercakup ke dalam variabel ini. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut. Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya.

Manusia yang mempunyai komitmen organisasional ditandai dengan tiga hal, yaitu;

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Ketersediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Komitmen pegawai terhadap organisasi juga bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang pegawai bekerja.

Dalam konteks ini terdapat tiga proses atau tahap dari komitmen: kepatuhan, identifikasi, dan internalisasi. *Pertama*, tahap kepatuhan seseorang menerima pengaruh dari orang lain agar dapat memperoleh sesuatu dari orang tersebut, seperti upah atau gaji. *Kedua*, tahap identifikasi individu menerima

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengaruh agar supaya dapat menjaga hubungan yang menyenangkan. Pegawai merasa bangga berada di dalam organisasi itu. *Ketiga*, tahap internalisasi individu menemukan bahwa nilai-nilai organisasi secara intristik memberi imbalan dan cocok dengan nilai-nilai pribadi pegawai.⁷¹

Model komitmen organisasional terdiri dari empat kategori yang disebut *antecedents of organizational commitments*, yaitu: (1) Karakteristik pribadi. Komitmen organisasional umumnya lebih tinggi pada pegawai yang berusia lebih tua dan masa kerjanya lebih lama. Pegawai yang emmpunyai nilai kerja instrinsik adalah lebih terikat. Sebagai suatu kelompok, pegawai wanita cenderung lebih terkait kepada organisasi dibandingkan dengan pegawai pria, dan pegawai yang berpendidikan rendah juga cenderung lebih berkomitmen dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan tinggi. (2) Karakteristik pekerjaan. Komitmen organisasional cenderung lebih kuat di antara pegawai pada pekerjaan yang menantang dan pada pekerjaan yang tingkat konflik serta ketidakjelasan rendah. (3) Karakteristik struktural. Komitmen organisasional lebih kuat pada pegawai di organisasi yang dimiliki karyawan dan pada organisasi yang bersifat desentralistik, yang lebih banyak terlibat di dalam pembuatan keputusan krusial bagi organisasi. (4) Pengalaman pekerjaan. Komitmen organisasional cenderung lebih kuat pada pegawai yang mempunyai pengalaman kerja menarik di tempat kerja seperti sikap rekan kerja yang positif, perasaan terhadap organisasi yang memenuhi harapan pegawai, perasaan bahwa organisasi dapat dipercaya untuk

⁷¹ Charles O'Reilly, "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, "

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

memenuhi komitmennya kepada pegawai, dan perasaan bahwa pegawai dinilai penting bagi organisasi. Kemudian pegawai menunjukkan lebih berkomitmen bilamana perusahaan mempunyai prosedur rekrutmen dan orientasi yang dikembangkan dengan baik serta sistem nilai yang didefinisikan dengan baik.⁷²

Faktor-faktor organisasional yang berkaitan dengan komitmen organisasional yang tinggi mencakup pengayaan pekerjaan, otonomi, peluang menggunakan berbagai keterampilan, dan sikap yang positif terhadap kelompok kerja. Sebuah studi terhadap para pegawai kerah putih menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasionalnya dipengaruhi oleh persepsi mereka pada seberapa terikat organisasi tersebut kepada mereka. Makin organisasi diamati berkomitmen kepada para pegawainya, maka ekspektasi pegawai makin tinggi sehingga mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, kemudian mereka akan mendapat imbalan yang sepadan. Sebuah survai dengan menggunakan kuesioner terhadap beberapa kelompok kerja, pelaksana perusahaan pialang, pekerja pabrik, tenaga penjual asuransi, dan polisi) didapatkan adanya hubungan yang positif antara dukungan organisasi dan komitmen organisasi, ketekunan, manajemen yang inovatif, kinerja pekerjaan dan tingkat kehadiran.⁷³

Ciri orang yang memiliki komitmen organisasi menurut Jarrel adalah

1) kepercayaan dan dukungan terhadap nilai dan tujuan organisasi yang tinggi, 2) keinginan berusaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi,

⁷² *Ibid.*, hlm. 276.

⁷³ *Ibid.*, hlm. 290-291.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan 3) hasrat untuk memelihara keanggotaan organisasi.⁷⁴ Dari ketiga faktor ini dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional menyangkut lebih dari sekedar loyalitas yang pasif kepada organisasi. Jadi komitmen organisasional berhubungan dengan organisasi yang bersifat aktif, di mana pegawai mau menyerahkan dirinya dan memberikan kontribusi untuk mencapai kesuksesan organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen organisasional tinggi lebih banyak mendukung pada tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan mau berusaha lebih giat untuk kepentingan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka sintesis dari variabel komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis seseorang dengan organisasi yang mendorongnya untuk selalu berusaha mempertahankan keanggotaannya. Adapun yang menjadi indikator dalam penelitian ini adalah identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan).

5. Tinjauan Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Rakhmawati dan Darmanto⁷⁵ dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, Dan Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modelling*

⁷⁴ Donald W. Jarrel, *Human Resource Planning: A Business Planning Approach* (New Jersey: Prentice Hall Inc., 2003), hlm. 223.

⁷⁵ Rakhmawati dan Darmanto. *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepercayaan dan kerjasama tim terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan* (2014)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(SEM) dengan bantuan program Amos Versi 4.0 dan SPSS Versi 16 dan responden adalah Pegawai Kesehatan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah sebanyak 137 orang. Penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel independennya yaitu komitmen organisasi. Sedangkan teknik yang digunakan adalah pemodelan struktur (SEM) sedangkan dalam penelitian ini adalah analisis jalur.

Penelitian yang dilakukan oleh Kapahan, Kojo dan Uhing dalam Jurnal EMBA 2014 yang mengambil judul Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Persero Wilayah SulutTenggo, menggunakan 168 populasi dengan sampel sebanyak 70 responden. Dimana hasil penelitian menunjukkan Pendidikan, Pengalaman Kerja, dan Kompetensi berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap Kinerja Karyawan. Sebaiknya pimpinan PT. PLN (Persero) Suluttenggo memperhatikan pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi karyawan karena memiliki pengaruh terhadap kinerjanya serta untuk mencapai tujuan perusahaannya. Karakter dari variabel dependen yang digunakan dalam jurnal sama dengan penelitian yang dilakukan yaitu kinerja karyawan/pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Dini Saraswathi, Manuati Dewi dan Saroyeni Piartini dengan judul pengaruh efikasi diri terhadap kinerja. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan pengaruh efikasi diri terhadap kinerja dengan peran dukungan organisasional sebagai pemoderasi pada pengaruh efikasi diri terhadap kinerja. Hasil penelitian menemukan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bahwa efikasi diri berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Efek moderasi dukungan organisasional terhadap kinerja juga ditemukan signifikan yang artinya dukungan organisasional mampu memoderasi (memperkuat) efikasi diri terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuli Astuti dengan judul pengaruh pengawasan dan loyalitas terhadap kinerja karyawan industri TV kabel. Dengan mengambil seluruh populasi sebanyak 50 orang menggunakan uji regresi berganda, determinasi, uji t dan uji f. hasil penelitian menunjukkan variabel pengawasan berpengaruh secara signifikan. Loyalitas karyawan dengan kategori tinggi yang diartikan bahwa loyalitas karyawan terhadap perusahaan tinggi atau baik dan hal ini perlu dipertahankan pimpinan bahkan ditingkatkan lagi. Secara simultan kedua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

Ranty Sapitri melakukan penelitian dengan judul pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan listrik Negara area Pekanbaru. Menggunakan teknik pengambilan dengan metode sensus mengisyaratkan seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, karena terbatasnya jumlah sampel. Dengan jumlah sebanyak 76 responden. Teknik analisis data menggunakan uji validitas, reliabilitas dan uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan komitmen yang paling tinggi yaitu komitmen afektif dan komitmen yang terendah yaitu komitmen normative. Kinerja karyawan menunjukkan kinerja yang tinggi dari karyawan dianalisis dengan menggunakan tujuh dimensi yaitu kuantitatif, kualitatif, pengetahuan

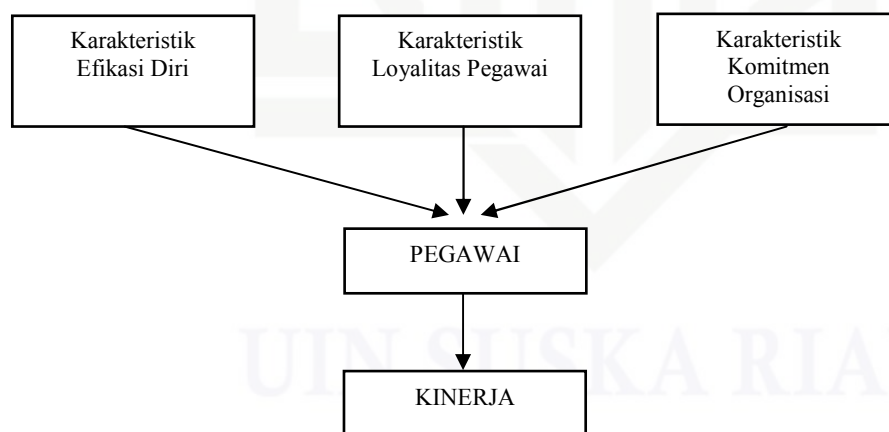
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kerja, kerja sama, dapat diandalkan, inisiatif dan sikap yang terdapat didalam individu karyawan tersebut. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan listrik Negara Area Pekanbaru.

6. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.⁷⁶ Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian. Adapun kerangka pemikiran yang menjadi usulan dalam penelitian ini dijelaskan dan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

⁷⁶ Sugiyono., *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cet. Keempat (Bandung: Penerbit CV Alfabeta. 2008). hlm.60

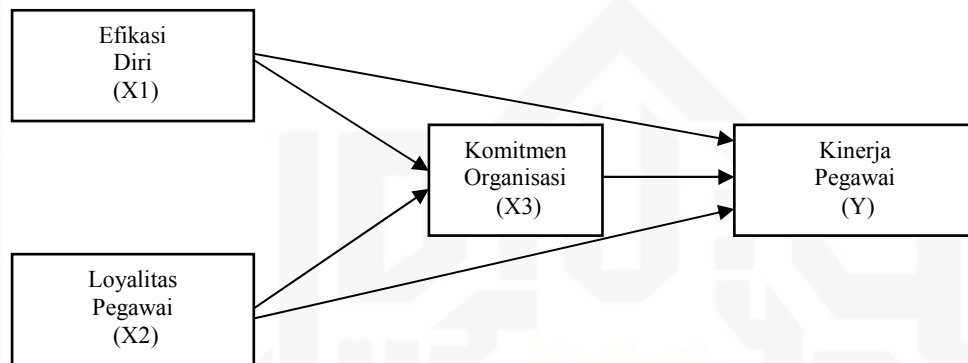
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Adapun pengembangan dari kerangka pemikiran yang diuraikan tersebut dapat dikembangkan dengan menghubungkan antar variabel penelitian, dengan gambar skema sebagai berikut:



Gambar 2.4
Model Pengembangan Kerangka Pemikiran

7. Hipotesis Penelitian

1. Efikasi diri berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Kemenag Bintan?
2. Loyalitas Pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Kemenag Bintan?
3. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Kemenag Bintan?
4. Efikasi diri berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?
5. Loyalitas Pegawai berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?